



PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS  
PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO CON ÉNFASIS EN GESTIÓN  
DEL CONOCIMIENTO EN LA ESE HOSPITAL SAN JUAN DE SAHAGÚN  
CÓRDOBA

Presentado por:

MARÍA ALEJANDRA MARSIGLIA

Cód. 1066179648

SELWING ARTURO JULIO OROZCO

Cód. 84075410

LUZ DARY MOLINA ARIZA

Cód.: 64702746

**Grupo: 101007\_77**

Presentado a:

MELBA VILLEROS

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA ESCUELA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
ECACEN

Sahagún Córdoba; Noviembre, 2016



## **DEDICATORIA**

Principalmente a Dios porque él es el motor de nuestra existencia, a nuestros familiares que siempre nos han apoyado, porque son una bendición y motivación para seguir adelante, a mis docentes por su paciencia, apoyo durante mi proceso para enfrentar los retos del largo camino de la vida.



## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos las fuerzas necesarias en los momentos difíciles y por iluminar nuestras mentes para cumplir con los objetivos propuestos en este curso.

Agradecemos muy especialmente a la Dra. MELVA VILLEROS por su asesoría y acompañamiento continuo en el desarrollo de este proyecto, ampliando nuestra prospectiva de la gerencia del Talento Humano.

A la Gerencia del ESE hospital san Juan de Sahagún, Córdoba y sus empleados, en especial al señor ANDRÉS LOZANO VERGARA, por habernos permitido conocer sus percepciones, conocimiento y visión sobre la gestión del conocimiento y como realizan sus procesos y las ganas de mejorar continuamente en sus campos de acción.

A mis compañeros por sus valiosos aportes para la realización de este trabajo.

A nuestras familias por apoyarnos y entendernos cuando les robábamos un poco de su tiempo para invertirlo en nuestras responsabilidades académicas.

Todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la realización de este trabajo.



## **RESUMEN**

Este proyecto está enfocando al diseño de una propuesta de un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento en la ese hospital san Juan de Sahagún córdoba. Siendo este un factor que permite el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las empresas u organizaciones, incidiendo con sus resultados en los clientes internos y externos de la empresa y en la mejora de la calidad de la prestación del servicio y en la atención al cliente.

Esta investigación se realizó en la ciudad de Sahagún Córdoba, tomando como fuente primaria de información a la Empresa, con la participación de todos los empleados, quienes colaboraron dando respuesta a las encuestas sobre formación y desarrollo, también se realizaron charlas en profundidad a empleados del área de gerencia de la organización. Con los resultados obtenidos en las encuestas se hace un contraste de las percepciones que tienen los trabajadores acerca de este modelo y la incidencia que este tiene para ser empresa líder.



## CONTENIDO

	Paginas
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA.....	9
1.1. Antecedentes del Problema.....	9
1.2. Planteamiento del problema.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.4 Justificación de la Investigación.....	12
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA.....	13
2.1 Marco Teórico.....	13
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL.....	22
3.1. Método de la investigación.....	22
3.2 Población y Muestra.....	22
3.3 Fuentes de información.....	23
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	24
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	25
4.1. Presentación de Resultados.....	25



4.2. Análisis de datos.....	34
-----------------------------	----

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	38
-------------------------------	----

5.1 Resumen de Hallazgos.....	38
-------------------------------	----

5.2 Recomendaciones.....	39
--------------------------	----

5.3 Propuesta.....	40
--------------------	----

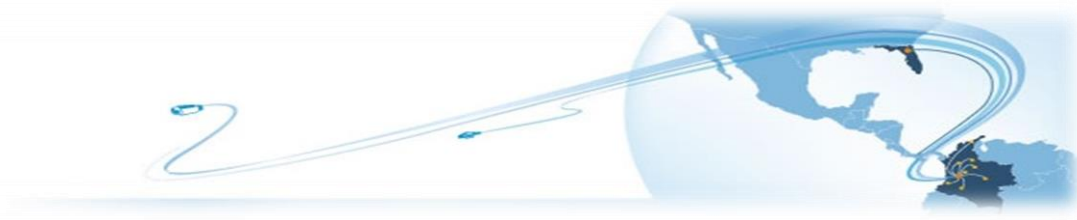
5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros.....	45
---	----

5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.....	47
--	----

## CONCLUSIONES

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

## ANEXOS



## INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones; la formación, desarrollo y gestión del conocimiento representa un elemento indispensable, sin él no podrían operar y llevar a cabo el cumplimiento de proyectos establecidos; destinados a producir bienes y servicios. Por lo tanto, se hace necesario crear un modelo que permita que el individuo se sienta satisfecho e identificado con los objetivos organizacionales

Es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, principalmente de los gerentes; organizar y orientar las actividades que se desarrollan a su cargo. Por otro lado, estos deben descubrir las necesidades del conocimiento y proponer estrategias que mantengan a la empresa en un alto nivel en el mercado.

Sin embargo, existen organizaciones carentes de líderes que conduzcan efectivamente los procesos administrativos y procuren la atención indispensable que amerita la empresa. Estos problemas son fáciles de percibir y ninguna empresa está exenta de pasar por ellos.

En la actualidad, son muchas las organizaciones que están siendo afectadas por carecer de un modelo de gestión del conocimiento, lo que origina costos elevados y baja productividad.

En el presente trabajo de investigación, integraremos en la ESE HOSPITAL SAN JUAN DE SAHAGÚN CÓRDOBA, la teoría de la gestión del conocimiento con el modelo (Nonaka y Takeuchi), ya que es el más adecuado para implementar en la Gerencia por el valor agregado que genera. Actualmente en todas las organizaciones el conocimiento es el único recurso ilimitado,



que a la vez aumenta su uso, es por ello que se debe fomentar y fortalecer dentro de las organizaciones, para mantener la estabilidad deseada.

Al ser LA ESE, uno de los mejores hospitales de la región y demostrando su evolución día a día, genera como valor agregado credibilidad y aceptación lo cual facilita su crecimiento y lo posicionara en futuro como número uno.





## **1. CAPITULO 1 EL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes del problema**

La E.S.E. Hospital San Juan de Sahagún, busca garantizarles a los habitantes del Municipio de Sahagún, calidad y oportunidad en la prestación de los servicios de salud, especialmente a la población más vulnerable.

Para lograr este cometido, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario, con óptimas formación y experiencia, para asegurar así el excelente funcionamiento de las diferentes áreas administrativas, asistencial y actividades que demanda el buen funcionamiento del Hospital. El hospital está conformado con 34 trabajadores administrativos y 133 asistenciales que constituyen el recurso humano de la entidad y son los que garantizan la buena prestación del servicio en términos de calidad y buen servicio.

La E.S.E hospital San Juan de Sahagún a pesar que cuenta con un departamento de gestión de calidad y ha invertido en los últimos años en la adquisición de equipos de alta calidad, han tenido falencias para garantizar una buena prestación del servicio, para lograr esta meta se requiere que el Hospital implemente nuevas herramienta que permita cumplir con su objetivo.

Hoy en día las empresas están utilizando nuevas estrategias para cumplir con sus objetivos, donde la gestión del conocimiento se convierte en un valor intangible donde el aprendizaje, el conocimiento y la información de su capital humano influyen para la toma de decisiones en la empresa.



Para llegar a unos niveles óptimos de productividad, las empresas deben apostarle al desempeño por competencias. La finalidad en sí de las competencias laborales es ayudar a romper las barreras que han impedido que las empresas dinamicen la capacitación – formación de su personal, lo cual se ha convertido en una problemática, toda vez que las organizaciones usualmente no saben hacia dónde orientar las capacitaciones en procura del cumplimiento de los objetivos de la empresa, otra razón de base es el que implique costos o en otras circunstancias por temor a empezar a mover la estructura de categorías y remuneración (Mertens, 1997, p. 119).

La gestión del conocimiento incide en las instituciones, formando parte del proceso de aprendizaje y capacitación para la innovación, que toma como base el conocimiento interno y externo, lo cual genera ventajas competitivas, al trasladar e integrar conocimientos, en el capital humano y la base cognitiva de la organización en un proceso de retroalimentación, lo cual genera la supervivencia y el rediseño organizacional, con la participación del emprendedor al analizar la toma de decisión y la solución de problemas, permitiendo a la organización sustentar un nuevo marco referencial para responder mejor a sí misma y a su entorno.

Los hospitales son organizaciones que aplican, comparten y crean conocimiento de forma colectiva y sistemática, creando un valor para la organización, para las personas y para la sociedad, es por ello que se propone diseñar un modelo estratégico integral para los procesos de Formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento, que contribuya en asegurar la eficiencia y eficacia de una prestación de los servicios de salud.



## **1.2. Planteamiento del problema**

Para las organizaciones actuales la formación y el desarrollo del capital humano, se ha convertido en un factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistema de gestión que garantice el desarrollo de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones.

La ESE hospital San Juan de Sahagún, cuenta con programas de capacitación que van dirigidos al personal en general sin una planificación, ni estructuración que no van acorde a las dependencias del hospital y que no contribuye al mejoramiento del perfil del profesional de acuerdo a sus competencias teniendo en cuenta que la planta de personal está dividida en dos (administrativo y asistencial).

De acuerdo a lo anterior se hace necesario que se implemente un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento acorde a las áreas, necesidades y competencias del personal contratado que contribuya a las habilidades y capacidades del recurso humano.

En tal sentido la situación planteada tiene como objetivo fundamental destacar la importancia de la formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades en los RR-HH, teniendo en cuenta las definiciones conceptuales respecto a la formación y desarrollo y las propuestas de enfoques y procedimientos para su gestión, por tanto, nos planteamos el siguiente interrogante



¿Porque es importante un modelo estratégico integral para los procesos de Formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento para la buena prestación de los servicios de Salud en la E.S.E. Hospital San Juan De Sahagún?

### **1.3 Objetivo General**

Diseñar un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento en la empresa hospital san Juan de Sahagún.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

1. Implementar un modelo estratégico integral para los programas de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento.
2. Identificar las necesidades de formación y desarrollo de acuerdo a las diferentes áreas del hospital para implementar un modelo estratégico adecuado.
3. Articular estratégicamente el modelo de gestión del conocimiento en los programas de formación y desarrollo del hospital para lograr ser más competitivos

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Es de particular importancia para las organizaciones modernas la formación y desarrollo del capital humano, que se ha convertido en un factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones.



La importancia de realizar este tipo de estudios en el Hospital San Juan de Sahagún, consiste en implementar un modelo estratégico integral para los procesos de formación y desarrollo ya que la empresa cuenta con un programa de capacitación para sus empleados, pero este no está estructurado de acuerdo a las dependencias y necesidades de las diferentes áreas del hospital.

La aplicabilidad de este modelo de acuerdo a las áreas de productividad de la empresa, posibilita el planteamiento de un plan de capacitación integral para los colaboradores, para fortalecer y actualizar las competencias; lo que sin duda contribuye no sólo con el desarrollo del potencial humano del personal que labora en la organización, sino que aporta al mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial.

## **CAPITULO 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

En el marco de este trabajo, conoceremos los conceptos básicos de formación y desarrollo aplicados en la empresa en función a la gestión del conocimiento por parte de las organizaciones y su importancia para aplicarla.

Varios autores han intentado dar una explicación sobre formación y desarrollo, capacitación y desarrollo, la diferencia que existen entre los tres conceptos y como se relacionan.

**Formación:** Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.



**Desarrollo:** Proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Según Chiavenato (2008) “La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas”

RR.HH: FORMACIÓN DE PERSONAL (<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>) 2013(José Manuel Cabral Rosario). Significado de formación, objetivos de la formación, capacitación sus objetivos y desarrollo y sus objetivos de acuerdo a Chiavenato.

La formación en la empresa (<http://www.losrecursoshumanos.com/la-formacion-en-la-empresa> fecha de publicación 14/04/2008. Inicia con enfoque de la formación en la aplicación del individuo en diferentes situaciones, prosigue con la necesidad que tiene la formación en la empresa, los



aspectos esenciales, cual la responsabilidad de la formación en una empresa y las barreras en la que se ve enfrentada la empresa al ser aplicada

Capacitación y desarrollo (pag 251-280) Administración de recursos humanos el capital humano. (william b. Werther & Keid Davis) McGraw-Hill, interamericana 2008 sexta edición. Este capítulo busca que el lector distinga entre capacitación del capital humano y desarrollo del capital humano, identificación de ventajas de la capacitación para la organización y el capital humano, explicación de diferentes enfoques para el diseño de programas de capacitación y desarrollo.

Según Chiavenato (2007, p386) “la capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollando habilidades y competencias en función de objetivos definidos”

Revista destino negocio (<http://destinonegocio.com/co/gestion-co/conoce-la-diferencia-entre-formacion-y-desarrollo/>) fecha de publicación 24/09/2015. Conoce la diferencia entre formación y desarrollo. 26/11/2016. Explica la diferencia entre formación y desarrollo en la empresa y sus significados, la formación generalmente es asociada a la capacitación profesional ya sea individual grupal “formación- habilidad específica” y desarrollo entendido como un proceso más largo de perfeccionamiento individual. “Es el crecimiento personal y profesional

## **IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES**

Varias publicaciones sobre formación y desarrollo destacan la importancia de la formación para las empresas y los beneficios que tienen al aplicar diferentes modelos para capacitación de su personal.



Por tanto, la formación es crucial en el desarrollo personal y profesional de cualquier persona, por el impacto que genera a distintos niveles:

Mejora las condiciones de trabajo. La ampliación de las capacidades técnicas y habilidades sociales a través de acciones formativas nos posicionan en una situación de partida privilegiada para acceder al mercado de trabajo, para promocionar dentro de la compañía o para conseguir un empleo más satisfactorio en otra empresa.

Incrementa la competencia profesional y la productividad. El hecho de estar altamente capacitados nos permite, a su vez, afrontar la toma de decisiones y resolución de conflictos de forma más eficaz, lo que redunda en nuestra reputación dentro y fuera de la empresa, al tiempo que proporciona a la compañía mejores índices de productividad por parte de la plantilla.

Aumenta nuestra satisfacción en el empleo. Gracias a la formación, seremos capaces de llevar a cabo con éxito las metas que nos propongamos y de afrontar nuevos desafíos, lo que tiene un impacto positivo en nuestra motivación laboral y nuestra satisfacción personal y autoafirmación. En este sentido, el estudio ‘Randstad Workmonitor 2015’ revela que cuanto mayor es el nivel educativo de los profesionales, mayor es su grado de satisfacción laboral, hasta el punto de que el 77% de los trabajadores con estudios superiores se encuentran felices en su empleo, frente al 48% de los empleados con formación primaria.

Potencia la confianza y autoestima en nuestras relaciones personales. La formación nos aporta conocimientos, pero también habilidades sociales (como proactividad, empatía, compromiso, autocrítica, tolerancia...), capacitándonos para interactuar con nuestro entorno con una actitud más positiva. De hecho, según el informe ‘Vocational education and training is good for you. The social





benefits of VET for individuals' del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop), existe un fuerte vínculo entre capacitación e incremento de la confianza y la autoestima, lo que contribuye a la inserción de la persona en la sociedad.

### **Formación y desarrollo del capital humano en las empresas**

Según gestiopolis (<http://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>) 2010. Busca destacar la importancia de la formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades en los RR-HH, teniendo en cuenta las definiciones conceptuales respecto a la formación y desarrollo y las propuestas de enfoques y procedimientos para su gestión, haciendo referencia de diferentes autores en cuanto a conceptos de formación y cómo influye la formación en el desarrollo

Ideas para diseñar e implementar un plan orientado al desarrollo de competencias y capacitación en la organización.

([http://www.degerencia.com/articulo/ideas\\_para\\_un\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_de\\_competencias](http://www.degerencia.com/articulo/ideas_para_un_plan_de_desarrollo_de_competencias))

2008. Artículo dirigido especialmente a los gerentes, directores y jefes responsables de planear, diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de formación, capacitación y entrenamiento en la organización y son ideas que pueden contribuir en el proceso de administrar y gerenciar adecuadamente la gestión de capacitación y desarrollo humano con el propósito de apoyar la operacionalización del marco estratégico corporativo en lo relacionado con desarrollo y formación de las competencias requeridas por la organización.



El aprendizaje organizacional, una estrategia para la competitividad (<http://www.degerencia.com/articulo/el-aprendizaje-organizacional-una-estrategia-para-la-competitividad>) 2013. Este artículo habla del aprendizaje organizacional como una necesidad de mejora que toda organización requiere para estar inmerso en una sociedad de conocimiento que promueva la consolidación de competencias a nivel laboral, gerencial y empresarial.

Por aprendizaje se comprende el proceso en el que los conocimientos y habilidades se construyen, complementan y organizan, con la finalidad de adaptar y mejorar capacidades del individuo. El aprendizaje organizacional contempla un proceso dinámico en el que las habilidades teóricas y prácticas conocidas por cada miembro de la empresa se orientan a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales para ser competitivos.

Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones

<http://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/viewFile/487/294> Revista científica Guillermo de Ockham. Vol. 4, No. 1. Enero - Junio de 2006 • ISSN: 1794-192X. Realiza una revisión y análisis de las tendencias actuales en torno al tema de la formación del talento humano y su efecto sobre la productividad y la competitividad en las organizaciones. Partiendo del concepto de talento humano plantea cómo se enlazan los procesos de innovación y formación de manera efectiva para incrementar la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Este análisis conduce, finalmente, a abordar los conceptos de aprendizaje organizacional y trabajo decente desde la perspectiva de un modelo conceptual, el cual fue debidamente validado mediante su implementación en el sistema de gestión del talento humano en empresas latinoamericanas



## **FORMACIÓN Y DESARROLLO CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El conocimiento es un elemento intangible pero muy valioso para cualquier organización, producto de la transformación exitosa de la información y aplicada estratégicamente en áreas claves dentro de una organización. Es un reto para las organizaciones adquirirla mediante una identificación eficiente de las necesidades de capacitación del talento humano orientada y alineada a los objetivos organizacionales; mantener y actualizar los conocimientos es también una ardua tarea para el administrador de talento humano, ya que debe conocer y comprender qué recurso de la organización necesita qué tipo de capacitación, y en el momento oportuno.

En lo referente a la gestión del conocimiento en las organizaciones nos referimos a un proceso o una situación que permita transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a una misma organización u empresa. “Conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible) con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (ICESI, 2010)

Macías y Aguilera (2012), definen el conocimiento como un “estado subjetivo de la mente de la persona individual y de las comunidades dentro de la organización, que se crea a partir de la interacción entre las personas y se encuentra insertado en la cultura social de los miembros de la organización, como documentos, procesos, normas y procedimientos (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012)”, es fundamental para las organizaciones crear, innovar y transformar el conocimiento adquirido por el talento humano, con esquemas generacionales que permita



transmitir los conocimientos y procesos de la organización a nuevos recursos potenciales que contribuyan con su compromiso y esfuerzo a alcanzar los objetivos organizacionales.

Existe una variedad de autores que establecen diferentes fases para la gestión del conocimiento, donde lo primero que prima es la adquisición del conocimiento, la búsqueda y extracción de las personas que lo poseen, la segunda fase es la creación del conocimiento, la transformación y creación de nuevos conocimiento, la tercera fase plantea la diseminación del conocimiento, transmitirlo a otras personas o grupos de la organización y la cuarta fase es la aplicación a los procesos de la organización logrando la efectiva gestión del conocimiento. (Macias Gelabert & Aguilera Martinez, 2012).

Para llevarlo a cabo, y parafraseando a López Cabarcos y Göttlign Oliveira (2010), el proceso de gestión del conocimiento puede seguir tres perspectivas diferentes: de enfoque (de acuerdo a una estrategia previa); de balance; y dinámica (que alinea sus estrategias con las características del conocimiento), que a su vez pueden considerarse desde una dinámica sistemática de acumulación de conocimientos a través de las tecnologías o; humana, desde el dialogo y contacto entre los individuos, generando esta última resultados organizativos superiores.

Otra definición puede ser la realizada por Rodríguez Gómez, D. (2006:29) la gestión del conocimiento consiste en un: “conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización orientados al desarrollo organizacional y/o personal, y consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y el individuo”



La primera fase consiste en la adquisición de conocimiento y se enfoca en la búsqueda, a partir de diversas fuentes, en su selección y en las formas de extraerlo de las personas que lo poseen; la segunda incluye a la creación y es a través de ésta que se desarrolla e incrementa la mayor parte del nuevo conocimiento en la organización; la tercera consiste en la diseminación, logrando que el conocimiento relevante sea proporcionado a personas individuales, grupos y a toda la organización tan rápido como sea posible; finalmente, la cuarta fase considera a la aplicación en los procesos de trabajo (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007).

La empresa es una entidad creadora de conocimiento. Este saber es el fundamento de la ventaja competitiva de las firmas o su clave de su éxito. A partir del conocimiento, las organizaciones crean innovaciones (nuevos productos o mejoras en procesos o servicios) (Nonaka, Toyama y Nagata, 2000; Nonaka y Takeuchi, 2011; García, 2004; Konno, Nonaka y Ogilvy, 2014b).

Uno de los objetivos centrales de las organizaciones es la creación del conocimiento. Particularmente, Nonaka enfatiza que este proceso implica la conversión o interacción entre conocimientos tácitos y explícitos. De esta manera el modelo SECI, por sus iniciales, comprende las siguientes conversiones: tácito a tácito (socialización), tácito a explícito (exteriorización), explícito a explícito (combinación), y explícito a tácito (interiorización). A continuación se describen brevemente estos tipos de conversiones (Nonaka, 2007; Nonaka, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1998; Martínez, 2006; Fariñas 2011; Nonaka, 2012; Kaur, 2015). Durante la socialización se comparten experiencias o habilidades técnicas. En esta fase es importante observar, imitar y experimentar. Ejemplos de este proceso son: la capacitación en el trabajo, la tormenta de ideas basada en el dialogo creativo y la confianza mutua, con el fin de desarrollar un proyecto o solucionar un problema, practicar lo que otros hacen, y compartir experiencias. El



resultado de este proceso es el conocimiento armonizado, el cual está asociado a modelos mentales o habilidades compartidas.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL**

### **3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN:**

En la investigación a desarrollar, el tipo de estudio a implementar es descriptivo. Para el caso del modelo estratégico integral de los procesos de formación y desarrollo con énfasis en la Gestión del Conocimiento en el área de talento humano de la empresa prestadora de servicios de salud ESE Hospital de San Juan Córdoba, motivo por el cual se estudiará procedimientos, estrategias con la finalidad de lograr alcanzar un conocimiento eficaz y eficiente en los empleados.

De tal manera el más adecuado sería el estudio descriptivo, ya que es un tipo de metodología que se basa en la delimitación de hechos que agrupan la problemática a investigar, teniendo en cuenta la importancia de las diferentes actividades a realizar.

De la misma manera la definición de la población y el tipo de muestra a seleccionar en el tema a investigar.

### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población que será objeto de investigación corresponde a 75 empleados que a la fecha se encuentran trabajando directamente con el Hospital, Como muestra se tomaran 25 empleados de la empresa a los cuales se les aplicara el instrumento de recolección de información, por el método de encuesta de manera aleatoria en la que se consultaba aspectos generales nivel de satisfacción con la formación recibida, Oportunidades de desarrollo profesional brindadas en el hospital san



Juan de Sahagún, Conocimiento sobre la formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento y otros, que se analizan de acuerdo a los resultados a mencionar. La población que se tomara para la realización de este estudio fue la correspondiente a la población que integra la empresa el Hospital San Juan de Sahagún.

Estos fueron escogidos mediante tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Bello (2009) comenta que el muestreo no probabilístico es aquel utilizado en forma empírica, es decir, no se efectúa bajo normas probabilísticas de selección, por lo que sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador o no existe norma bien definida o validada.

Este tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia permite escoger sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia. Estas muestras son muy útiles y se emplean frecuentemente. (Gonzales y Salazar 2008).

### **3.3 Fuentes de información**

Para la realización de esta investigación se utilizarán fuentes de información secundaria, su desarrollo se realizará a través de una revisión rigurosa y exhaustiva de los documentos relacionados con el área de estudio, constituido por libros, diccionarios y documentos encontrados en el Internet (citados debidamente) en el cual se organizará la teoría existente sobre el tema para luego aplicarla a nuestra investigación (encuesta organizada en contexto con el Hospital).





### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

Teniendo en cuenta la orientación de la investigación y considerando que es una muestra de 25 trabajadores de diferentes áreas; se utilizara la encuesta como técnica de recolección de datos, esta encuesta fue la herramienta diseñada y validada para ser utilizada teniendo en cuenta la selección de la muestra y el enfoque de la investigación, para conocer la opinión y percepción de los agentes participantes, además es la modalidad típica de recolección de la investigación cuantitativa y la forma más común de obtención de datos empíricos de los estudios cuantitativos; el caso en específico se diseñó un cuestionario estructurado directo, (Ver anexo 1).

El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y está diseñado para obtener información específica. Por lo tanto, este método para obtener información se basa en un interrogatorio, en el que se les hace una variedad de preguntas en cuanto a conductas, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características relacionadas al tema de estudio (Malhotra, 2004).

De acuerdo a lo anterior se redactaron preguntas con términos muy conocidos para no enredar a las personas participantes, se evitaron oraciones muy largas o preguntas que sesguen la información; para este caso concreto del estudio, las respuestas del cuestionario son cerradas en su mayoría.

Con la implementación y análisis de la encuesta de forma presencial en los empleados seleccionados, se pretende obtener datos válidos y confiables con el objetivo de fortalecer la relación entre las variables de estudio proporcionando conclusiones sobre los procesos de información y desarrollo en la ese San Juan De Sahagún.





## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

### **4.1. Presentación de Resultados**

Este trabajo de campo se inicia con la participación del encuestador y los colaboradores de la empresa que en este caso fue el coordinador del área y demás personal de la gerencia de la empresa ES HOSPITAL SAN JUAN DE SAHAGÚN CÓRDOBA.

En esta etapa del estudio se aplicó el cuestionario de “FORMACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO” para recolectar la información requerida, por lo que fue necesario presentarse en el lugar de trabajo donde de manera directa se solicitaba a cada uno de los trabajadores de los diversos puestos de trabajo que estuvieran presentes, en este caso se encontraron a las siguientes personas: gerente, coordinadores del área, ejecutivas, secretarias de gerencia,

En total fueron 25 personas las que estuvieron presentes y a las que se entregó el cuestionario para obtener su opinión personal sobre los aspectos relacionados con la FORMACIÓN, DESARROLLO Y gestión del conocimiento en LA EMPRESA.

El encuestador resolvió las dudas y aclaraciones del personal encuestado, una vez llenado y contestado el cuestionario se recogió y al mismo tiempo se observó las instalaciones, con la que se apoyan para llevar a cabo sus tareas encomendadas, de acuerdo a la guía de requerimientos.

Consideraciones y sugerencias:

- a) No perder de vista en ningún momento los objetivos del estudio.
- b) Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral, con el fin de estudiar cada problema como un subsistema del sistema central.



- c) Dar preferencia a las recomendaciones prácticas o viables, entendiendo portales, las que dentro de las condiciones que prevalecen en la empresa sean las más factibles de aplicarse en la realidad, así como económicas.
- d) Considerar las limitaciones que puedan emanar de disposiciones jurídicas, reglamentarias y administrativas cuando presenten dificultades para su modificación.
- e) Descartar soluciones que requieran de complejos esquemas de cooperación por parte de más de una unidad, cuando esta sea problemática de lograr.



**ENCUESTA SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO, APLICADA A LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA ESE HOSPITAL SAN JUAN DE SAHAGÚN**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Para mejorar la formación y desarrollo del empleado complete la siguiente encuesta.

Evalúe su nivel de satisfacción con cada uno de los siguientes

**1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la formación que ha recibido usted por parte del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo?**

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Neutral
- d. Insatisfecho

**2. Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo.**

- a. Si
- b. No

**3. Existen días especiales para un curso de capacitación dentro del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**

- a. Si
- b. No



**4. Cuenta con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de trabajo.**

- a. Si
- b. No

**5. Considera que la calidad de las actividades de capacitación es buena.**

- a. Si
- b. No

**6. En el último año ha asistido a actividades de formación externa por cuenta del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**

- a. Si
- b. No

**7. En general, está satisfecho con su desarrollo profesional en el hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**

- a. Si
- b. No

**8. Oportunidades de desarrollo profesional brindadas en el hospital san Juan de Sahagún.**

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Neutral



d. Insatisfecho

**9. Se fomenta que los empleados compartan sus conocimientos con sus colegas, no sólo con sus subordinados.**

a. Totalmente de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Totalmente en desacuerdo

**10. Conoce sobre la formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento.**

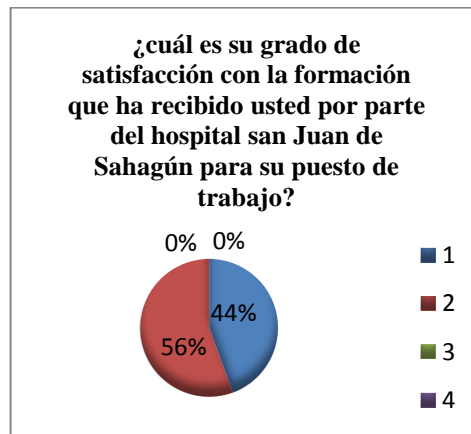
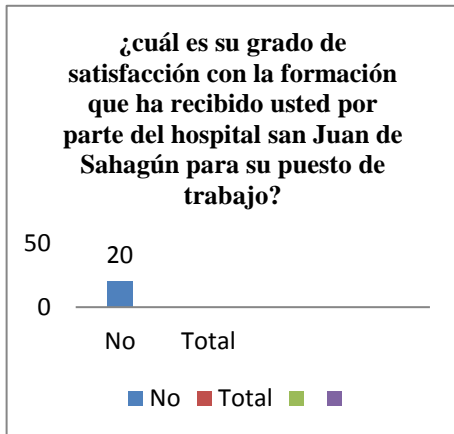
a. Si

b. No

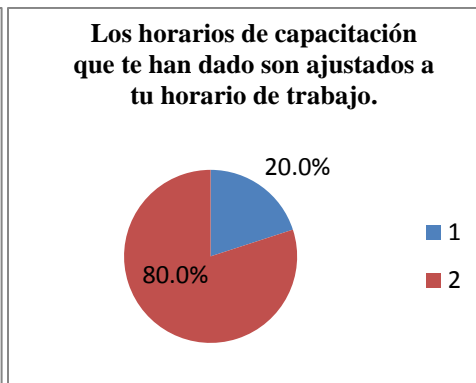
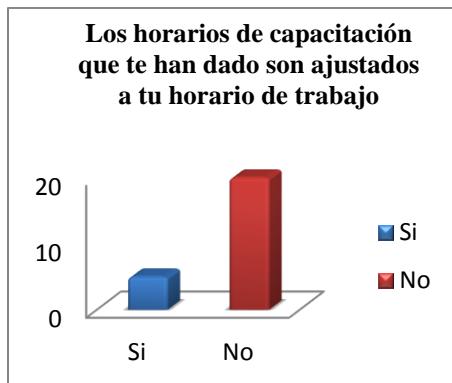


#### 4.1.1 Tabulación y presentación de resultados a partir de la encuesta

**1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la formación que ha recibido usted por parte del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo?**

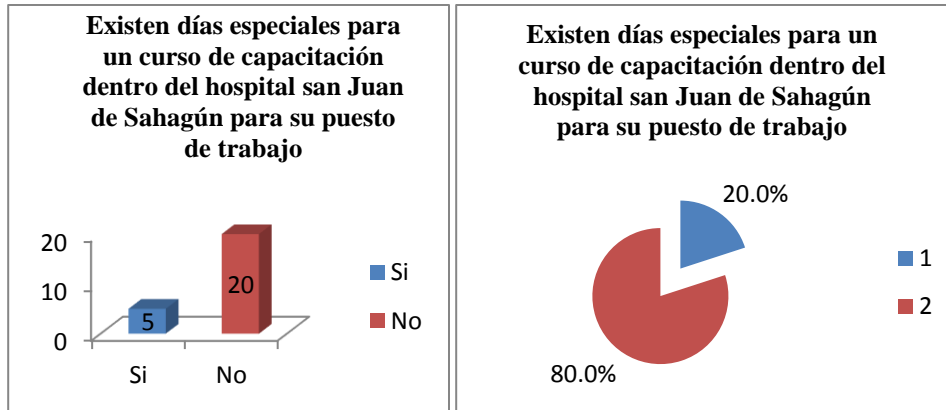


**2. Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo.**

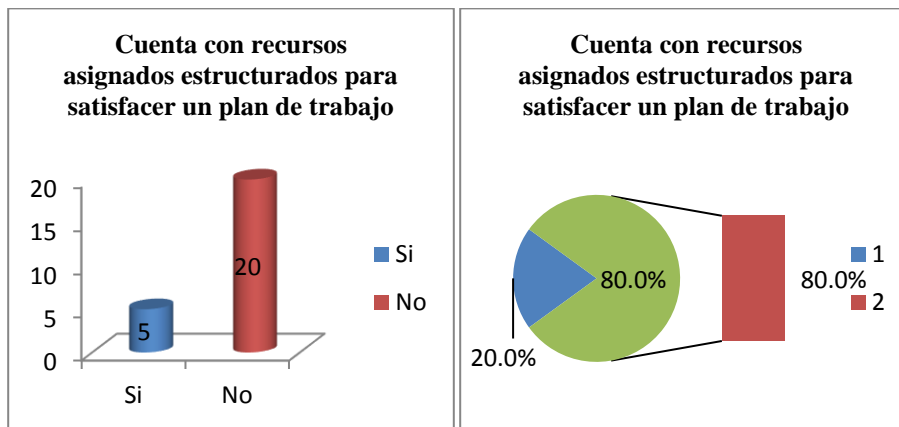




**3. Existen días especiales para un curso de capacitación dentro del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**

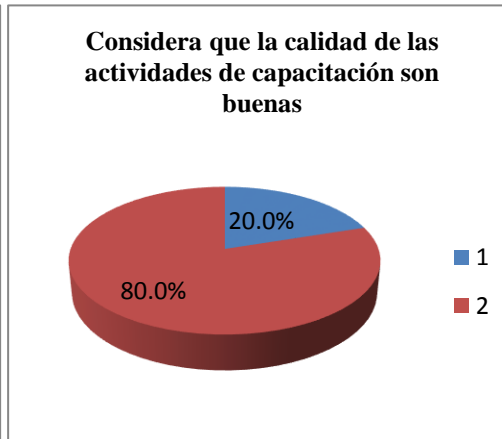
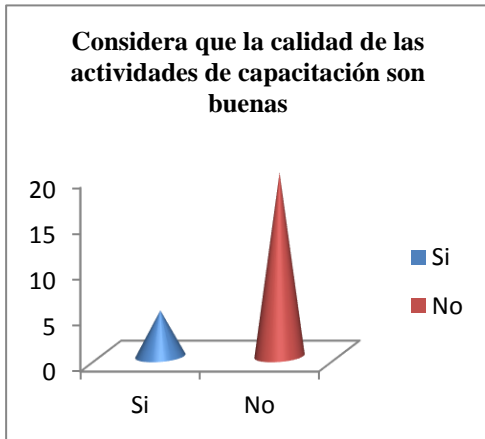


**4. Cuenta con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de trabajo.**

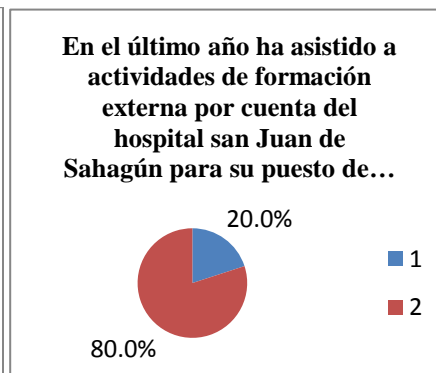
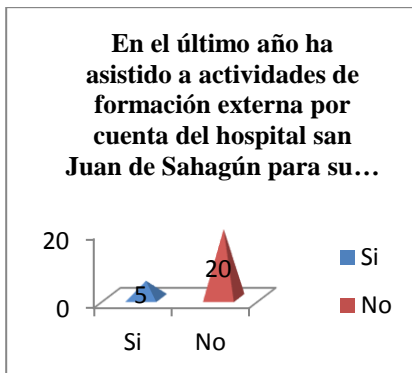




**5. Considera que la calidad de las actividades de capacitación son buenas.**



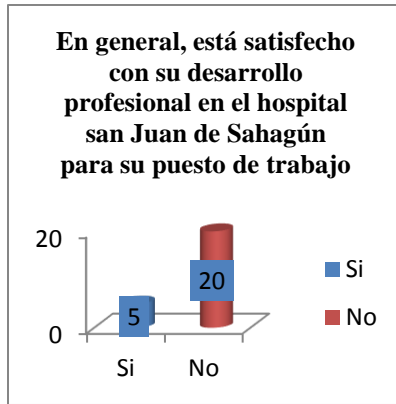
**6. En el último año ha asistido a actividades de formación externa por cuenta del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**



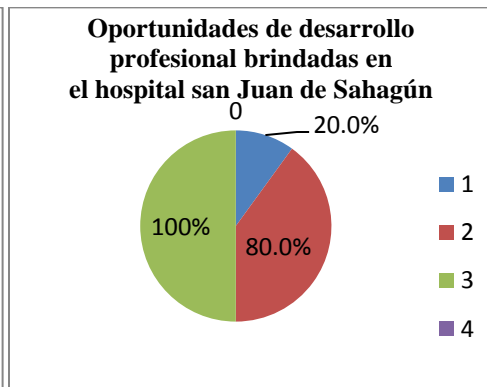
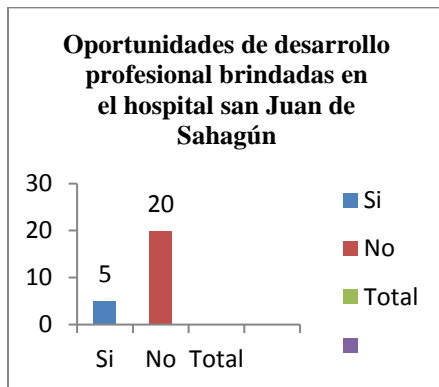




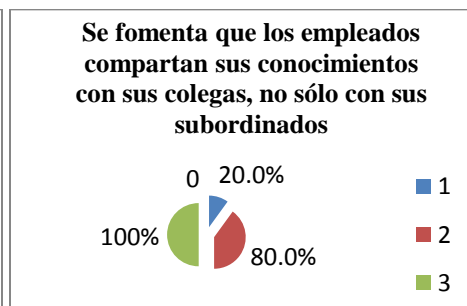
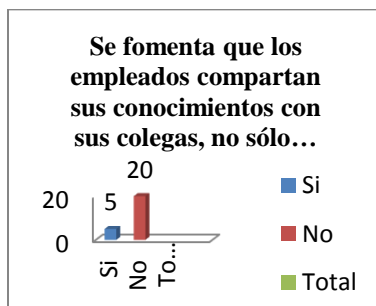
**7. En general, está satisfecho con su desarrollo profesional en el hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**



**8. Oportunidades de desarrollo profesional brindadas en el hospital san Juan de Sahagún.**

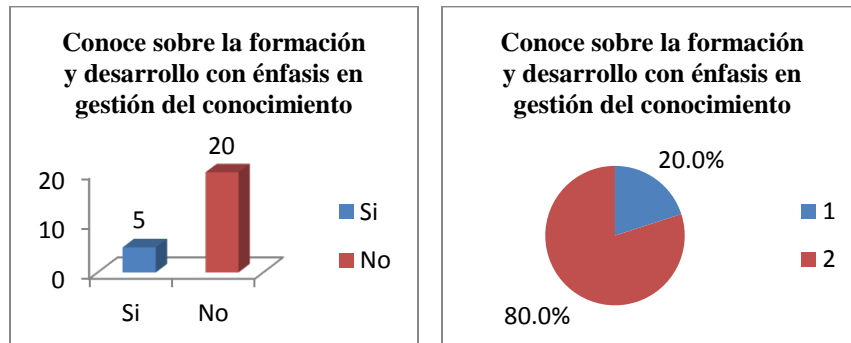


**9. Se fomenta que los empleados compartan sus conocimientos con sus colegas, no sólo con sus subordinados.**





## 10. Conoce sobre la formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento.



### 4.2. Análisis de datos

Las organizaciones deben de estar atenta a los cambios que se realizan en su entorno, ya sea en sus localidades o globalidades y las tendencias administrativas que se están aplicando para no caer en la obsolescencia del conocimiento, sobre todo en una empresa donde tiene que tener como expresan Nonaka y Taguchi, (1999) “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral generando ventaja competitiva para la organización.

En la empresa ESE HOSPITAL SAN JUAN DE SAHAGÚN CÓRDOBA, donde se aplicó el instrumento de recolección de la información para conocer sobre diagnóstico en los procesos de formación y desarrollo con énfasis en la gestión del modelo de conocimiento en forma general se obtuvo que existe una correlación entre algunas preguntas y sus respuestas, puesto que al interrogar a los participantes de las encuestas tenemos:



**1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la formación que ha recibido usted por parte del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo?**

De acuerdo a la tabla presente se observa que en la relación del grado de satisfacción con la formación que han recibido los empleados del hospital san Juan de Sahagún en el puesto de trabajo, de los 25 encuestados solo 5 están Muy satisfechos, de tal manera que se nota una baja significativa en cuanto a los 10 y 7 que están satisfechos y neutral, claro que a comparación de estas nombradas que sería un total de 22 respuestas satisfactorias en comparación con los 3 que escogieron la opción de insatisfechos.

De la misma manera también podemos especificar que de un 100%, de los encuestados, el 88% fueron respuesta que favorece al estudio relación del grado de satisfacción con la formación que han recibido los empleados del hospital san Juan de Sahagún en el puesto de trabajo en comparación con los que están insatisfechos que es solo el 12%.

**2. Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo.**

En el siguiente grafico se observa que de acuerdo a los horarios de capacitación que se les han dado a los empleados son ajustados al horario laboral, solo 5 dicen que sí y 20 empleados dicen que no, habiendo un margen amplio de un 80% que comentan que no son ajustados al horario laboral y el 20% que si están ajustados los horarios.

**3. Existen días especiales para un curso de capacitación dentro del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**

En el presente grafico sobre la existencia de los días especiales para una capacitación dentro del Hospital para el puesto de trabajo.

Se evidencio que 5 de los empleados dijeron que si existen los días especiales para la capacitación y los otros 20 contestaron que no existen los días especiales, lo cual las cifra dan a entender que el



80% de no la existencia de los días especiales para la capacitación y un 20% que si hay existencia de los mismo, de tal manera se puede concluir que de los 5 que le dan los días especiales para la capacitación es porque deben hacer parte de una sección de poca afluencia de clientes.

#### **4. Cuenta con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan de trabajo.**

En el siguiente grafico sobre si o no, cuentan con los recursos asignados para satisfacer un plan de trabajo.

Se puede observar que 5 de los empleados dijeron que si cuentan con los recursos asignados para satisfacer un plan de trabajo y los otros 20 contestaron que no cuentan con los recursos asignados, lo cual las cifra dan a entender que el 80% no cuentan con los recursos asignados para satisfacer un plan de trabajo y el 20% restante dice que si cuentan con los recursos asignados para satisfacer un plan de trabajo, puede ser que no en todos los puestos de trabajo del hospital los recursos son asignados de la misma manera para satisfacer el plan de trabajo.

#### **5. Considera que la calidad de las actividades de capacitación es buena.**

En los gráficos presente se observa que, de 25 empleados encuestados, para definir si la calidad de las capacitaciones son buenas solo 5 dijeron que si son buenas y los 20 restantes que no son buenas, con esto podemos decir que no hay favorabilidad en el talento humano con la calidad de capacitaciones realizadas por el hospital siendo un 80% negativo y 20 de favorabilidad.

#### **6. En el último año ha asistido a actividades de formación externa por cuenta del hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**

De acuerdo al grafico presente se puede observar que de los 25 empleados encuestados un 20% que es el equivalente a 5 empleados, en el último año han asistido a las actividades de formación externa y el 80% no han asistido a las actividades de formación externas, con esto podemos decir



que no le han dado los permisos pertinentes para la salida a capacitarse o que pueden estar desmotivados por la calidad de las capacitaciones.

**7. En general, está satisfecho con su desarrollo profesional en el hospital san Juan de Sahagún para su puesto de trabajo.**

En los gráficos presentes se puede observar que de los 25 empleados encuestados un 80% que es el equivalente a 20 empleados, no están satisfechos con el desarrollo profesional en el hospital y el 20% que equivale a 5 empleados, si están satisfechos con el desarrollo profesional en el hospital, se puede decir que lo que está sucediendo es producto de la fatiga o monotonía en las actividades laborales u mal trato de los jefes.

**8. Oportunidades de desarrollo profesional brindadas en el hospital san Juan de Sahagún.**

En estos gráficos correspondientes al estudio de las oportunidades de desarrollo profesional brindadas en el hospital, de los 25 empleados encuestados 5 equivalente al 20% de ellos determinaron que si hay oportunidades de desarrollo profesional brindadas en el hospital y 20 equivalente al 80% dijeron que no hay oportunidades de desarrollo profesional brindadas en el hospital

**9. Se fomenta que los empleados compartan sus conocimientos con sus colegas, no sólo con sus subordinados.**

De acuerdo a los gráficos presentes sobre el fomento de compartir los conocimientos entre colegas y se evidencio que de los 25 empleados encuestados el 80% que es equivalente a 20 no hubo fomento de compartir los conocimientos entre colegas y el 20% equivalente a 5 empleados si hubo fomento de compartir los conocimientos entre colegas, esta alta negación, puede ser porque hay celos de pérdida del puesto de trabajo.

**10. Conoce sobre la formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento.**



Según la información de los gráficos presentes sobre el conocimiento sobre la información y desarrollos con énfasis en gestión del conocimiento se evidencio que de los 25 empleados encuestados el 20% que es equivalente a 5 empleados si tienen conocimiento sobre la información y desarrollos con énfasis en gestión del conocimiento y el 80% equivalente a 20 empleados no tienen conocimiento sobre la información y desarrollos con énfasis en gestión del conocimiento, esta alta negación, puede ser porque no están presentes en las capacitaciones.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

### **5.1 Resumen de Hallazgos**

Para el Hospital San Juan de Sahagún implementar un modelo de Gestión del Conocimiento, puede ser muy significativo ya que este apuntara con la misión del hospital que es que brinda servicios de salud de mediana y algunos de alta complejidad, dirigida a los usuarios y centros de referencia, a través de un equipo humano comprometido y solidario, con la mejor tecnología y capacidad instalada de la región

Uno de los objetivos es articular estratégicamente un modelo de gestión del conocimiento en los programas de formación y desarrollo del hospital para demostrar la importancia que tiene la aplicación de un modelo estratégico en formación y desarrollo con énfasis en Gestión del Conocimiento eleva la productividad de la empresa, el nivel de vida del trabajador, mejora la relación jefe – empleado.

Se encontró que los empleados no tienen un conocimiento sobre que es la formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento y la disponibilidad de estos en participar de este proyecto para mejorar su calidad de vida profesional y personal.



La formación y el desarrollo son elementos indispensables ya que mejoran la calidad de la empresa y de su personal, al integrar la gestión del conocimiento en los programas de formación y desarrollo la empresa puede incrementar aún más en el cumplimiento de sus objetivos.

## **5.2 Recomendaciones**

Con el fin de cumplir con nuestros objetivos planteados debemos diseñar el modelo Estratégico Integral para los procesos de Formación y Desarrollo con énfasis en Gestión del Conocimiento en la ESE Hospital San Juan de Sahagún, todo esto para poder mantener en función el nombre de la empresa y así subir en crecimiento al nivel deseado.

Realizar capacitaciones para poder generar en el personal nuevas conductas de transferencia de conocimiento, de lo que se quiere mostrar, para ser compartido por el equipo que llevara a cabo cada actividad asignada, ya que cuando el conocimiento dentro de una compañía no es compartido no evoluciona y esto no nos serviría para solucionar inconvenientes dentro de la organización.

Debemos impulsar aún más el modelo de gestión del conocimiento en la ESE Hospital San Juan de Sahagún y así poder manejarlo con más asertividad al momento de querer llegar a la meta deseada, ya que este modelo que es único pero transferible a todo el equipo de la organización ESE Hospital San Juan de Sahagún, será el protagonista de las metas que alcancemos.

Es muy importante que creemos cultura en la organización por medio de las habilidades y experiencias adquiridas al momento de su implementación y puesta en marcha, por eso los líderes de cada área deben fomentar un recurso ya obtenido el cual no es necesario de nuevo su obtención; sino reforzarlo, transformarlo y compartirlo.





### 5.3 Propuesta

Después de identificar las deficiencias, las necesidades y la satisfacción de una muestra significativa de los empleados del hospital en el tema de formación y desarrollo se toma como base para el desarrollo de la propuesta un modelo de mejoramiento para los procesos de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento.

Dentro de las estrategias al momento de implementar el modelo en mención es motivar a los trabajadores a capacitarse, mediante talleres, jornadas lúdicas, manuales de procedimiento, buenas prácticas, entre otras, recurriendo a la conversión de los tipos de conocimiento tácito y explícito. En el modelo de estos autores, el conocimiento se crea realmente cuando estos tipos de conocimiento se convierten entre sí y de uno a otro, a través de los niveles organizacionales, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito grupal, organizacional e ínter organizacional, creándose una espiral de conocimiento que produce la innovación no sólo en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas, realizando un análisis interno de la organización observando resultados, por ello se propone un nuevo esquema de innovación

Proceso de conversión del conocimiento.







- **La Socialización:** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias, en esta fase se propone a los empleados compartir el conocimiento y experiencias adquiridas de acuerdo a las áreas de la empresa

#### Acciones

1. Formación de grupos afines a las funciones que desempeña cada funcionario y obedeciendo al tema de formación y desarrollo.
2. Herramientas colaborativas. Esta herramienta permite a la empresa organizar equipos de trabajo para la realización de tareas que contribuyen al crecimiento y conocimiento de la misma.
3. Aseguramiento y sostenibilidad de las prácticas y procesos que permitan un mejor ambiente en la empresa.
4. Realización de inducción en el tema a nuevos trabajadores

- **La Exteriorización:** En esta fase el conocimiento no solo se transfiere si no que se construyen nuevas ideas y se transforman por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros, estimulando a los empleados por medio de incentivos y reconocimientos. Se proponen por ejemplo

- Alianzas estratégicas con entidades educativas para la formación de empleados los cuales estos obtengan descuentos significativos.
- sistemas de puntos acumulados, desarrollo de liderazgo, número de procesos transformados, calidad de los procesos transformados, entre otro



- **La Combinación:** Aquí el conocimiento ya está explicitado, puede documentarse, compartirse y disponerse a toda la Gerencia y al Grupo en general; se puede crear un manual, un espacio en la Intranet y en general una base de datos donde se documenten todas las experiencias, buenas prácticas, buenas y malas experiencias para no caer en errores ya cometidos y sobre todo para promover y transmitir el conocimiento que posee la Gerencia.

#### Acciones

1. Facilitadores que ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes y contribuye a crear un plan mejorar los programas de formación y desarrollo en la empresa.
2. Utilizar herramientas que permitan al grupo alcanzar un consenso en los desacuerdos preexistentes o que surjan en el transcurso del desarrollo de los programas de formación en la empresa.
3. Realización de foros que permita conocer las opiniones de cada uno de los funcionarios del área en mención.

- **La Interiorización:** diagnóstico de necesidades; es decir, la evaluación inicial del Plan de Formación, implicó la necesidad de detectar y analizar las necesidades formativas de nuestra organización. El primer paso fue identificar y diferenciar aquellas demandas que eran propiamente necesidades formativas, de aquellas que no lo eran.

#### Acciones

1. Evaluación del desempeño de cada uno de los empleados de acuerdo al perfil y área en el hospital.



2. Documentar y divulgar historias de éxito asociadas a la actividad que realizan los funcionarios en cualquier área del hospital.

	COMO SE PRODUCE	APLICACIÓN	Actividades
SOCIALIZACION	Creación de un campo de interacción para que los miembros compartan sus experiencias y modelos mentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identificación de necesidades de formación y desarrollo</li> <li>· Ejecución de acciones formativas</li> <li>· Formación e-learning</li> <li>· Planes de carrera profesional</li> <li>· Modelos de dirección por objetivos</li> </ul> <p>Intercambio de experiencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información</li> <li>▪ Capacitación en liderazgo</li> <li>▪ Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado</li> </ul>
EXTERIORIZACION	Dialogo o reflexión colectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diseño de perfiles</li> <li>· Manual de procedimientos</li> <li>· Manual de capacitaciones</li> <li>· Guías de autoaprendizaje</li> <li>· conferencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exploración: en esta etapa se evaluará el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los empleados y cual es adecuado para la transformación de los procesos.</li> <li>▪ Ideas: se clasificarán y codificarán las ideas escogidas</li> <li>▪ Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas.</li> </ul>
COMBINACION	Distribución por redes del conocimiento recién creado	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Jornadas de trabajo</li> <li>· Comunicaciones en red</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentación de las nuevas ideas</li> <li>▪ Ubicación de la información generada</li> <li>▪ Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del Conocimiento</li> </ul>
INTERIORIZACION	APRENDER HACIENDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ejercicios prácticos</li> <li>· Talleres</li> <li>· Periodo de prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer el proceso</li> <li>▪ Documentar el proceso</li> <li>▪ Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso</li> <li>▪ Identificar las buenas prácticas</li> <li>▪ Clasificar la información recopilada</li> </ul>



MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO								
		OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	TEMAS ESPECIFICOS	PARTICIPANTES	RECURSOS	TIEMPO
FORMACION	CAPACITACION	Establecer un plan de capacitación orientado a formar, fortalecer o potenciar las competencias, según las necesidades evidenciadas	Determinar necesidades de formación, actualización, fortalecimiento o potenciación de competencias del personal vinculado	Sostenibilidad del modelo de aprendizaje vinculado al desempeño individual y organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación es dirigida al mejoramiento de saberes específicos de acuerdo al cargo</li> <li>- Mejora del área tecnológica para cada empleado de acuerdo a nivel de conocimiento</li> </ul>	Todo el personal que labora en el hospital de acuerdo a las áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salón de capacitaciones</li> <li>- Computadores</li> <li>- Video beam</li> </ul>	4 Horas (sábados)
DESARROLLO	Mejoramiento del ser	Mejoramiento de las destrezas del empleado, comportamientos y enriquecimiento del conocimiento	Promover habilidades y competencias que fortalezcan el desarrollo del empleado potencializando	Mejoramiento del desempeño de los trabajadores en el Hospital		Todos los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salón de capacitaciones</li> <li>- Computadores</li> <li>- Video beam</li> </ul>	8 horas (sábado)
	Mejoramiento del desarrollo	Estimulación y forma con continua con incentivos de capacitaciones externas para aquellos trabajadores destacados	Motivación del personal, incrementación de aptitudes a nivel profesional del empleado		Capacitaciones o formaciones externas de acuerdo al programa requerido (diplomados, especializaciones, doctorados entre otros)	Todos los empleados que lo requieran de acuerdo a su nivel de formación	Los necesarios para realizar la formación	De acuerdo al programa de formación



### **5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros**

**RECURSO HUMANO:** El Gerente de la empresa ESE Hospital San Juan de Sahagún será la persona idónea para el desarrollo y cumplimiento del modelo diseñado por los estudiantes de la Unad, así como todo el equipo de trabajo con su compromiso para la aplicación del diseño.

**RECURSO FISICO O LOCATIVO:** la ESE Hospital San Juan de Sahagún facilitará las instalaciones para las respectivas capacitaciones, charlas y actividades que se realizarán en el desarrollo de la investigación

**RECURSO TECNICO:** la empresa ESE Hospital San Juan de Sahagún dispondrá los equipos y elementos necesarios para llevar a cabo el diseño de la propuesta y dar cumplimiento esta.

**RECURSO FINANCIERO:** La empresa ESE Hospital San Juan de Sahagún destinara el presupuesto necesario para el desarrollo del diseño del modelo estratégico integral.



ITEMS	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>1.</b>	<b>EQUIPOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>				
<b>1.1</b>	Laptop		1	\$ 800.000	\$ 800.000
<b>1.1.1</b>	Impresora de tinta		1	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>1.2</b>	Grupo de Estudiantes Investigadores		5	\$ 500.000	\$ 2.500.000
				<b>Subtotal</b>	<b>\$ 3.400.000</b>
<b>2</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>				
<b>2.1</b>	Papelería	GI	1	\$ 70.000	\$ 70.000
<b>2.2</b>	Fotocopias	GI	1	\$ 50.000	\$ 50.000
<b>2.3</b>	Material bibliográfico	GI	1	\$ 130.000	\$ 130.000
<b>2.4</b>	Modem Internet	GL	5	\$ 50.000	\$ 250.000
<b>2.5</b>	Otros materiales	GI	1	\$ 100.000	\$ 100.000
				<b>Subtotal</b>	<b>\$ 600.000</b>
<b>3</b>	<b>VARIOS</b>				
<b>3.1</b>	Tabulación de la información	GI	1	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>3.2</b>	Transporte	GL	2	\$ 10.000	\$ 20.000
<b>3.3</b>	Encuestador	GI	2	\$ 50.000	\$ 100.000
<b>3.4</b>	Transcripción	GI	1	\$ 100.000	\$ 100.000
				<b>Subtotal</b>	<b>\$ 320.000</b>
				<b>Subtotal costos del proyecto</b>	<b>\$ 4.320.000</b>
				<b>Imprevistos (10%)</b>	<b>432000</b>
				<b>Total Costos del Proyecto</b>	<b>\$ 4.752.000</b>



### 5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT								
MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO								
Actividades	AÑO 2016							
	MES 1				MES 2			
	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4
Identificación de las necesidades formativas y debilidades en la formación y desarrollo en la empresa								
Diseño de plan de formación y desarrollo en cada uno de los temas de interés.								
Preparación de medios audiovisuales y lúdicos para la realización del plan de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento								
Dar a conocer las estrategias a implementar a toda la planta de personal								
Implementación del plan de formación y desarrollo con énfasis en gestión del conocimiento								
Monitoria y seguimiento a los resultados en la formación y desarrollo								
Evaluación de resultados								



## **Conclusiones**

En el diseño de la propuesta de un Modelo Estratégico Integral para los procesos de formación y desarrollo con Énfasis en Gestión del Conocimiento en la empresa HOSPITAL SAN JUAN DE SAHAGÚN CÓRDOBA, se concluye que el talento humano de la misma contara con toda la formación pertinente para desempeñar el cargo asignado, con la finalidad de prestar un servicio con calidad.

Cabe notar que para que una organización cuente con un personal de trabajo, bien capacitado hay que tener en cuenta que debe haber un compromiso primero de los directivos y departamento del talento humano, ya que son las personas que además de liderar los procesos y procedimientos de la empresa es también los cargos a necesitar y funciones a desempeñar de cada empleado, por tal razón se hace necesario la formación, en el desempeño del personal de trabajo.

De tal manera es bueno dar a conocer que los procesos de generación y transferencia de conocimiento no ocupa parte del pensamiento de los involucrados, la preocupación está centrada en la apropiación del conocimiento en lo que respecta a la formación y menos aún en compartir lo aprendido.

Todo lo anterior contribuye a la gestión en la formación y desarrollo con énfasis en el conocimiento, aplicado en las organizaciones, de tal manera esto contribuye en la en el aprendizaje y mejoramiento del talento humano, haciéndolo a un más competitivo lo cual que se reflejara la calidad de los servicios prestados del hospital.





La Gestión del Conocimiento, hacia el Aprendizaje Organizacional necesita de un nuevo enfoque en la gestión de la persona, no como recurso sino como factor o miembro imprescindible a la organización, portador del recurso: conocimiento. Debe realizarse hacia sus cuatro componentes: Factor Humano, Cultura Organizacional, Gestión de Información

La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en gestión de conocimiento en los procesos de formación y desarrollo de la empresa HOSPITAL SAN JUAN DE SAHAGÚN CÓRDOBA porque son requeridas para el óptimo desempeño del personal, para que sea más competitivo, ya que contando con estas se mejora la eficiencia laboral y se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa.

Por tal razón es importante el diseño e implementación de la propuesta de un Modelo Estratégico Integral para los procesos de formación y desarrollo con Énfasis en Gestión del Conocimiento en la empresa HOSPITAL SAN JUAN DE SAHAGÚN CÓRDOBA, ya que es necesario para el mejoramiento de la calidad en los procesos y servicios del hospital, la formación y desarrollo en los empleados, convirtiéndose en un reto para la alta dirección y el personal de talento humano, en tal medida se convierta en una alianza entre ellos, siendo esto optimo, pertinente en el incremento de la productividad, rentabilidad en los servicios prestados y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se pretende hoy en día en las organizaciones.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Aportela Rodríguez, M. & Ponjuán Dante, G. (2008) La segunda generación de la gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información*, 39 (1), 19–30

Bueno, E. (1999) *¿por qué Gestión del Conocimiento? documento de trabajo del curso de verano capital intelectual y gestión del conocimiento*. Madrid: San Lorenzo del Escorial.

Correa, G. (2008) Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para la Empresas Públicas de Medellín (1995) *hacia una nueva definición empresarial*.

Medellín: EEPPM

Fondo Multilateral de Inversiones. (2009). K2PRACTICE- Iniciativa de Gestión del Conocimiento. Recuperado en abril 28, 2010 disponible en: <http://www.iadb.org/mif/sharing.cfm?language=Spanish&PARID=4>

Nokaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *La organización creadora de conocimiento*.

México: Oxford.

Tejedor, B. & Aguirre, A (1998) *Modelos de gestión del conocimiento KPMG Consulting*: Fundación Iberoamericana de conocimiento



# **ANEXOS**



**Sahagún Córdoba, octubre 27 de 2016**

EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SAN JUAN DE SAHAGUN

SR: Coordinador del Área talento humano hospital san Juan

Dr. ANDRES LOZANO VERGARA

S-----/-----D

Los que suscriben MARIA ALEJANDRA MARSIGLIA, SELWING ARTURO JULIO OROZCO, LUZ DARY MOLINA ARIZA , estudiantes de 10 semestre de la universidad Nacional abierta y a distancia UNAD, CCAV SAHAGUN, cursamos la materia de “CURSO DE PROFUNDIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO como opción de grado” y nos dirigimos a usted con el fin de solicitarle autorización para realizar un estudio de investigación referido a los procesos de formación y desarrollo con énfasis gestión del conocimiento en la empresa en la que usted se desempeña como coordinador del área de talento humano.

Quedamos a la espera de una respuesta favorable y aprovechamos la oportunidad para saludarlo

Atentamente.

MARIA ALEJANDRA MARSIGLIA  
SELWING ARTURO JULIO OROZCO  
LUZ DARY MOLINA ARIZA



**Sahagún Córdoba, octubre 27 de 2016**

EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SAN JUAN DE SAHAGUN

SR: Coordinador del Área talento humano hospital san Juan

Dr. ANDRES LOZANO VERGARA

S-----/-----D

Los que suscriben MARIA ALEJANDRA MARSIGLIA, SELWING ARTURO JULIO OROZCO, LUZ DARY MOLINA ARIZA , estudiantes de 10 semestre de la universidad Nacional abierta y a distancia UNAD, CCAV SAHAGUN, cursamos la materia de “CURSO DE PROFUNDIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO como opción de grado” y nos dirigimos a usted con el fin de solicitarle autorización para realizar un estudio de investigación referido a los procesos de formación y desarrollo con énfasis gestión del conocimiento en la empresa en la que usted se desempeña como coordinador del área de talento humano.

Quedamos a la espera de una respuesta favorable y aprovechamos la oportunidad para saludarlo

Atentamente.

*Maria Alejandra Marsiglia Ariza*  
MARIA ALEJANDRA MARSIGLIA

SELWING ARTURO JULIO OROZCO

LUZ DARY MOLINA ARIZA

*Dr. Andres Lozano Vergara*  
Secretaría Talento Humano  
Oct 28/16 9:30 AM